



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO

Antecedentes

El plan de negocio es un documento escrito en el que se evalúan todos los aspectos de la factibilidad económica de una empresa existente o nueva. Independientemente de la magnitud del negocio, la elaboración de este plan es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente.

Los principales usos de un plan de negocio son:

- Consecución de socios capitalistas
- Solicitud de financiamiento a una institución bancaria
- Herramienta de formulación y seguimiento estratégico

Los planes de negocios pueden variar considerablemente. A continuación se propone una guía general para la elaboración.

Introducción del Plan

Portada

Nombre del plan, nombre de la empresa, dirección, teléfono y fax, correo electrónico, número de revisión del plan y en su caso número de copia.

Página con Datos Legales

El objeto de esta página es proteger la propiedad intelectual, el texto deberá ser redactado por un abogado indicando que la totalidad del contenido del plan de negocios es confidencial y que su difusión puede ser motivo de acciones legales.

Contenido del Plan

En esta sección se presenta un resumen de los aspectos más relevantes del plan. Aun cuando este resumen aparece al inicio del plan de negocios, su elaboración se efectúa cuando el resto del plan ha sido concluido. El contenido de este resumen es de suma importancia, ya que animará al lector a continuar la lectura del detalle del plan. Como regla general, el primer párrafo deberá incluir la siguiente información:

- Nombre de la empresa
- Ubicación
- Productos y/o servicios que comercializa
- Propósito del plan

En otros párrafos se deberán destacar los aspectos importantes tales como las ventas y utilidades proyectadas, la rentabilidad esperada y los factores críticos de éxito.

Al final del texto es conveniente incluir una gráfica y/o tabla resumen en la que se muestren las ventas, margen bruto y utilidad neta para los tres o cinco años siguientes a la presentación del plan.

1.1. Objetivos

Los objetivos enunciados en su plan deben estar formados por metas específicas que puedan ser medidas. Establezca tres o cuatro objetivos como máximo, ya que mayor cantidad de objetivos puede dificultar el enfoque. Si su empresa maneja productos, entre los objetivos puede contemplar la utilidad bruta o las ventas unitarias; por tanto, deberá establecer objetivos para estos factores clave. Los otros objetivos específicos que plantee dependerán del tipo de empresa.

1.2. Misión

El enunciado de la misión refleja la razón de ser de la empresa, su orientación al cliente y su filosofía. Utilice el enunciado de misión para establecer los objetivos fundamentales de la empresa en relación con su oferta de productos de calidad, la satisfacción de los clientes, el bienestar de los empleados, la compensación a los accionistas y otros aspectos que considere fundamentales. Un buen enunciado de misión puede ser un elemento crítico en la definición de su negocio y en la comunicación a los empleados, vendedores, clientes, socios, en fin, a todas las partes interesadas.

1.3. Factores Clave de Éxito

Prácticamente todas las empresas tienen factores clave que hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso. Esto depende de la naturaleza de la empresa y lo que ofrece. Por ejemplo:

- Si distribuye alimentos a restaurantes locales, la frescura y calidad pueden ser sus factores clave de éxito para una estrategia; para otra podrían ser el precio y la variedad de productos.
- Si es una editorial sus factores de éxito podrían ser las relaciones con los autores y la mercadotecnia.

En la práctica, es conveniente reducir el listado de factores críticos de éxito a no más de tres o cuatro factores y enunciarlos como una lista numerada o una serie de viñetas.

Resumen Corporativo

2.1. Estructura Legal de la Empresa

Describa la estructura legal de la empresa en términos de si se trata de una persona física o moral. En el caso de una persona moral indíquese el tipo de sociedad que se trata y la estructura de capital con que se cuenta.

2.2. Inicio de operaciones

En el caso de una empresa de nueva creación explíquense los gastos de arranque, entre los cuales al menos se encuentran:

- Legales
- Elementos de oficina
- Seguros
- Arrendamiento
- Equipo

- Otros

Adicionalmente especifíquense los activos de inicio necesarios:

- Efectivo requerido
- Inventarios iniciales
- Otros activos de corto plazo
- Activos a largo plazo

2.3. Instalaciones de la Empresa

Describa las oficinas e instalaciones con que cuenta la empresa, los usos que le da a cada una de ellas, las superficies de terreno y construcción, la propiedad de los terrenos e inmuebles y en su caso los contratos de arrendamiento.

Dependiendo de la naturaleza de su plan de negocio pudiera considerar los siguientes aspectos:

- Si planea vender su empresa y considera que las instalaciones tienen un valor importante deberá incluir todo el detalle posible.
- Si su plan es para uso interno en una empresa pequeña con una sola oficina, este inciso es irrelevante.

Productos y Servicios

3.1. Descripción de productos y servicios

Describa los productos y servicios que ofrece, como los obtiene y sus planes para ofrecer nuevos productos y servicios.

- ¿Cuáles son sus productos y servicios?
- ¿Cuál es su precio/costo?
- ¿Qué necesidades satisfacen?

En la descripción de sus productos y servicios piense en términos de las necesidades de los clientes y los beneficios que les puede aportar, por ejemplo:

- Un despacho contable puede presentar sus servicios en términos de clientes individuales que requieren por única vez de la revisión de su declaración de impuestos; o de empresas que requieren de una planeación fiscal completa.
- En adición a su operación de desayunos, comida y cena, un restaurante puede pensar en proporcionar servicio de banquetes en o fuera de sus instalaciones, atender servicios de cafetería en eventos, etc.
- Con frecuencia, al hacer la descripción de los productos y servicios en términos de los tipos de clientes y sus necesidades, se descubren nuevas necesidades y tipos de clientes.

3.2. Comparación Competitiva

Describa su posicionamiento en el mercado. Piense en características y beneficios específicos que ofrece, especialmente aquellos en los que se diferencia de sus competidores.

- ¿Por qué la gente compra sus productos y servicios en lugar de comprárselos a otros proveedores en el mismo mercado?
- ¿Cuáles son los beneficios que ofrece, a qué precio y a quiénes?
- ¿Cómo se compara su mezcla de productos y/o servicios con la de sus competidores?

Ejemplos:

- Tal vez sus productos y servicios tienen más bajos precios, o características significativamente mejores que los de la competencia.
- Si usted es un distribuidor, posiblemente ofrezca mejores tiempos de entrega que sus competidores.

3.3. Literatura Comercial

La literatura comercial es una forma práctica de explicar los servicios y productos que ofrece, así como de presentar la imagen de la empresa. Describa su publicidad, anuncios, catálogos, manuales, piezas de correo directo y especificaciones técnicas, los cuales serán agregados al plan de negocio como un apéndice.

- ¿Su literatura comercial refleja los productos y servicios que ofrece y la imagen que su empresa desea presentar?
- ¿Cómo es diseñada y producida?
- ¿Puede ser mejorada significativamente?

3.4. Suministros

¿Cómo obtiene los productos y servicios que comercializa y a qué costo?

Ejemplo:

La mayoría de los distribuidores compran directamente de los fabricantes. Si usted es un distribuidor, ¿su relación con el fabricante es fuerte o débil? ¿Cómo se comparan sus costos con los de sus competidores?

3.5. Tecnología

Explique cómo afecta la tecnología (no solo la de información) a su empresa, los productos servicios que comercializa, los medios que usa para vender y las necesidades de sus clientes.

- ¿Afecta la tecnología a su mercadotecnia y ventas?
- ¿Desea incluir Internet?
- ¿Un sitio en Internet cambiaría la forma en la que hace negocios?
- ¿Cuenta o contará en el futuro con un sistema de administración de requerimientos de clientes y/o un sistema de pedidos e inventarios?

Adicionalmente tome en consideración para este punto si existen patentes o marcas registradas que afecten a su empresa. Es posible que venda un producto de baja tecnología cuya manufactura o distribución involucre procesos patentados.

Aun cuando no venda directamente productos o servicios de alta tecnología, esta puede afectar a su empresa de diferentes maneras. Por ejemplo, en la distribución, puede haber cambios en la tecnología de lectura de códigos de barras o en los sistemas de punto de venta, que afecten a sus productos.

3.6. Nuevos productos y servicios

Presente un bosquejo de los nuevos productos y servicios que ofrecerá en el futuro.

- ¿Cuenta con una estrategia de largo plazo para la introducción de nuevos productos y servicios?
- ¿Cómo contará con los nuevos productos y servicios?, ¿comprándolos o desarrollándolos?
- ¿Existe alguna relación de los nuevos productos y servicios con los segmentos de mercado, la demanda del mercado, las necesidades de los clientes y/o el desarrollo de nuevas formas de servicio?

Análisis de Mercado

4.1. Estrategia de Segmentación del Mercado

El concepto de segmentación de mercado es crucial para la estrategia y evaluación del mercado. Defina las diferentes clasificaciones empleadas en la segmentación con tanta información sobre los clientes incluidos en cada segmento.

La segmentación típica de Mercado divide a las personas por aspectos demográficos (edad, ingreso, género, ocupación, educación, etc.) o por aspectos geográficos (ciudad, estado, país, código postal, etc.). Algunas de las tendencias actuales incluyen la correlación de los patrones de comportamiento con los así llamados psicográficos, los cuales produjeron las clasificaciones de los "yuppies" y los "baby boomers." Cada una de estas clasificaciones tiene significado en términos de un juego de patrones de comportamiento y por tanto tiene cierto valor de segmentación.

Describa en este apartado la estrategia relacionada con la segmentación de mercado y su selección de mercados objetivo. Explique por qué su empresa se enfoca en dichos segmentos específicos del mercado.

- ¿Qué es lo que hace que esos grupos sean más interesantes que los demás sectores de mercado?
- ¿Cuáles son las características que considera más importantes?

4.1.1. Necesidades del mercado

Defina su oferta, basada en las necesidades del cliente y no en lo que vende, para cada segmento de mercado que haya incluido en su estrategia.

Explique las necesidades de los mercados objetivo que se relacionen con los productos y servicios que vende:

- ¿Existía la necesidad antes de que el producto o servicio fuera ofrecido?
- ¿Existen otros productos o servicios que ofrezcan formas diferentes para satisfacer las mismas necesidades?
- ¿Cuenta con una investigación de Mercado relacionada con las necesidades?

4.1.2. Tendencias del mercado

Las tendencias del Mercado pueden ser cambios en los aspectos demográficos, en las necesidades de los clientes, un nuevo sentido del estilo o la moda, o algo más. Todo depende de la industria en la que se encuentre. Para describir las tendencias del mercado, piense en forma estratégica:

- ¿Qué factores parecen estar cambiando en el mercado o en la industria?
- ¿Cuáles son las tendencias de desarrollo que parecen hacer una diferencia? Ejemplos:
- Un negocio de distribución puede notar una tendencia hacia la consolidación del menudeo, en la cual las grandes tiendas están eliminando del mercado a las pequeñas.
- Un restaurante puede notar una tendencia hacia el mayor consumo de alimentos muy condimentados; o hacia el consumo de alimentos más frescos, naturales y saludables.
- Un publicista de información sobre bienes raíces puede notar una tendencia hacia la compra de casas nuevas, o hacia el mayor uso de plantas de ornato en los interiores.

Revise las tendencias del mercado para mantenerse a la vanguardia y predecir lo que ocurrirá antes de que se presenten los cambios.

4.1.3. Crecimiento del mercado

Describa el crecimiento esperado en el mercado. Lo ideal es citar a una fuente autorizada y reconocida, como un experto de mercado, una firma de investigación de mercado, una cámara de comer-

cio o un periodista afamado. El crecimiento de mercado es particularmente importante cuando se pretende obtener inversionistas o créditos bancarios, ya que el crecimiento del mercado aumenta el valor potencial de su empresa.

Detalle Adicional

Cite las tasas de crecimiento en términos que se ajusten a la información disponible, ya sea el crecimiento de los clientes potenciales, el importe proyectado de ventas, los alimentos servidos, los proyectos de sitios de Internet, las horas de trabajo contable, etc. Siempre que le sea posible relacione las cifras de crecimiento manejadas por los expertos con los clientes que mencionó en su Análisis de Mercado.

4.2. Análisis del Sector de Servicios

Explique el tipo de industria en la que participa. Analice el tamaño y concentración de sus competidores, la forma en que los productos y servicios son suministrados a los clientes y quiénes son sus competidores específicos.

4.2.1. Participantes del Segmento de Negocio

Explique la naturaleza de la industria. Por ejemplo, existe una amplia diferencia entre la industria automotriz en la cual existen pocos fabricantes en cada país y la industria del software en la cual existen varios miles de participantes en cada país. ¿Cuál es la naturaleza de la industria en la que participa? Ejemplos:

- La industria restaurantera está “pulverizada”, al estar integrada por muchos participantes pequeños.
- La industria de la comida rápida se compone de algunas pocas marcas nacionales que participan en miles de puntos de venta, muchos de los cuales son franquiciados.
- En la industria automotriz existen unas pocas empresas internacionales cuyas marcas son reconocidas.

4.2.2. Canales de distribución

Explique cómo funciona la distribución en su industria:

- ¿Tiene distribuidores regionales, como en los casos de los productos de cómputo, las revistas y las autopartes?
- ¿Depende de las ventas directas a los grandes clientes industriales?
- ¿Los fabricantes cuentan con fuerza de ventas propia para atender a todo tipo de clientes?

Ejemplos:

- Algunos productos son vendidos a través de tiendas de menudeo a los consumidores. En algunos casos el proveedor de la tienda de menudeo es un distribuidor que compra directamente al fabricante.
- Algunos productos son vendidos por el fabricante directamente al consumidor final mediante campañas de correo, publicidad nacional u otros medios promocionales.
- Muchos productos son distribuidos mediante ventas directas negocio a negocio en contratos de largo plazo como el caso de los proveedores de la industria automotriz. En algunos casos las empresas utilizan representantes, agentes o comisionistas.
- La tecnología puede cambiar los patrones de distribución en una industria o categoría de productos. Por ejemplo Internet está cambiando las opciones de distribución del software, libros, música y otros productos.

4.2.3. Competencia y Patrones de Compra

Describa la naturaleza general de la competencia en su industria y cómo seleccionan los clientes a un proveedor respecto a otro. Ejemplos:

- En el negocio de las computadoras la competencia puede depender de la reputación y las tendencias para una parte del mercado y de los canales de distribución y la publicidad para otra.
- En muchas industrias negocio a negocio la naturaleza de la competencia depende de las ventas directas ya que los canales de distribución son imprácticos.

Otras consideraciones:

- ¿Cómo seleccionan sus clientes objetivo los productos que compiten entre sí?
- ¿Cuáles son los factores que diferencian a sus productos? ¿Precio, características, reputación, imagen, visibilidad?
- ¿Son importantes las marcas?, o ¿es más importante la publicidad de boca a boca de los clientes satisfechos?

4.2.4. Principales Competidores

Enuncie a sus tres o cuatro principales competidores y sus respectivas fuerzas y debilidades. Tome en consideración la gama de productos y servicios que ofrecen, los precios, reputación, administración, posición financiera, marcas, desarrollo de negocios, tecnología y otros factores que considere importantes.

¿En qué segmentos de mercado operan?

¿Cuál parece ser su estrategia?

¿Qué tanto impacto tienen en su negocio y que oportunidades y amenazas representan?

Resumen del Plan para Internet

En caso de que su empresa cuente con un sitio de Internet o planee tener uno, describa en esta sección del plan de negocios sus expectativas al respecto. Considere cuidadosamente su posición:

¿Infundirá confianza en los cibernautas para animarlos a solicitar información y/o a efectuar pedidos?

¿Funcionará solamente como una fuente de recursos e información para ayudarle a construir su imagen?

5.1. Estrategia de Comercialización por Internet

Su estrategia de mercadotecnia en línea normalmente involucrará el enfoque en mercados objetivo, el énfasis en ciertos servicios en línea, o formas de posicionar en forma única sus productos y servicios. Su estrategia de mercadotecnia en línea debe estar referida a su estrategia global de mercadotecnia y a la forma en que una participa en la otra.

Su estrategia dependerá de en qué segmentos de mercado haya seleccionado, lo cual ya describió en el Análisis de Mercado pero también es crítico para la mercadotecnia en línea. En general, ¿cuál es su estrategia de comunicación?

5.2. Requisitos de Desarrollo

Describa sus necesidades y requerimientos para el desarrollo del sitio de Internet. Explique brevemente cuánto tiempo tomará el desarrollo del sitio de Internet:

- ¿Cuenta con un programa de implementación en fases sucesivas?
- ¿Cuántas personas se requerirán para el desarrollo del sitio?
- ¿Usted va a administrar y mantener el sitio?

Resumen de Estrategias e Implementación

Haga un resumen de la estrategia organizacional para adquirir los recursos necesarios y alcanzar a las personas que se deben alcanzar. ¿Cuáles son sus prioridades respecto a la amplia gama de segmentos de mercado, productos, servicios y actividades de mercadotecnia y ventas posibles?

Evite hacer un listado amplio, más de tres o cuatro puntos harán que parezca más una lista de pendientes que un enfoque estratégico.

Elabore el resumen una vez que haya concluido los incisos 6.1 a 6.7.

6.1. Análisis FODA

El análisis FODA consta de dos partes, la evaluación de las fuerzas y debilidades de la empresa y la de terminación de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de ella. En el análisis FODA son imprescindibles la sinceridad y objetividad.

6.1.1. Fortalezas

Piense en las fortalezas con las que cuenta su empresa que agregan valor al servicio que presta. Las fortalezas son aquellos aspectos de su empresa que agregan valor o le proporcionan una ventaja competitiva.

Es posible que quiera analizar sus fortalezas por área funcional de la empresa, tales como mercadotecnia, finanzas, operaciones y recursos humanos. Las fortalezas incluyen los atributos positivos del personal de la empresa tales como conocimiento, antecedentes, educación, contactos, reputación y habilidades.

Las fortalezas también incluyen activos tangibles tales como el capital disponible, equipo, crédito, cartera de clientes, marcas y otros activos valiosos.

6.1.2. Debilidades

Las debilidades son los factores que restan ventaja competitiva a la empresa. Las debilidades pueden incluir falta de experiencia, recursos limitados, falta de acceso a la tecnología, falta de capacitación del personal, clima laboral adverso y oferta de servicios de calidad inferior, entre otros.

Las debilidades son los aspectos de su empresa que tiene que mejorar sustancialmente para poder competir ventajosamente con su mejor competidor. Mientras más precisa sea la identificación de las debilidades, más valioso será el análisis FODA.

6.1.3. Oportunidades

¿Qué oportunidades existen en su mercado o en el entorno del que pretende beneficiarse?

Las oportunidades representan el potencial que se puede lograr mediante la implementación de las estrategias de mercado.

Las oportunidades pueden ser consecuencia del crecimiento del mercado, los cambios en el estilo de vida, la solución innovadora a problemas o carencias existentes.

Si es relevante enmarque las oportunidades en el tiempo. ¿Se trata de una oportunidad única en este momento, o de una ventana de oportunidad por un periodo determinado?

6.1.4. Amenazas

¿Qué factores del entorno representan un riesgo para su empresa? Las amenazas incluyen los factores que están fuera de su control que pueden poner en peligro su estrategia de mercadotecnia y aún a la empresa misma. Es conveniente clasificar las amenazas en base a su seriedad y su probabilidad de ocurrencia.

Mientras mejor y más oportuna sea la detección de las amenazas, mayores posibilidades tendrá de responder a ellas proactivamente.

Una amenaza es un reto creado por una situación existente o una tendencia desfavorable que puede conducir al deterioro de las utilidades. La competencia, tanto la existente como la potencial siempre es una amenaza. Otras amenazas pueden ser el incremento desmedido en los precios de los proveedores, las regulaciones gubernamentales, las crisis económicas, los cambios en los hábitos de consumo y la obsolescencia, entre otras.

6.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor hace referencia a la diferencia entre el beneficio ofrecido y el precio cobrado, en términos relativos. Esta definición anima a pensar en términos conceptuales amplios, con énfasis en el beneficio real ofrecido, más que solo en el beneficio tangible.

Ejemplos:

- Una cadena nacional de establecimientos de comida rápida puede ofrecer los beneficios de conveniencia y confiabilidad a un precio ligeramente más alto comparado con las cadenas más débiles.
- Un restaurante local prestigiado puede ofrecer una gama de beneficios tales como lujo, elegancia y ostentación a un precio mayor que los restaurantes comunes.
- Un diseñador gráfico vende beneficios relacionados con la comunicación y la publicidad, no solo dibujos.

Una vez que haya definido su propuesta de valor desarrolle las estrategias necesarias para comunicarla a sus clientes y por supuesto para cumplir sus promesas.

6.3. Ventaja Competitiva

Para operar una empresa exitosa no es indispensable contar con una ventaja competitiva, el trabajo duro, la integridad y la satisfacción de los clientes la pueden suplir, sin embargo, el hecho de contar con una o más ventajas competitivas es prácticamente indispensable si se requiere atraer nuevos inversionistas.

- ¿Cuál es su ventaja competitiva?
- ¿En qué es diferente su empresa de las demás?
- ¿Existe un valor sustentable que pueda desarrollar y mantener en el tiempo?

Las ventajas competitivas tradicionales se basan en la tecnología propia protegida por patentes, en una alta participación de mercado, en la aceptación de marcas y en el conocimiento y capacidad de innovación del personal de la empresa.

6.4. Estrategia de Mercadotecnia

La estrategia de mercadotecnia normalmente implica el enfoque de mercado objetivo, el énfasis en ciertos servicios y las formas para posicionar en forma única su empresa y servicios.

No debe confundirse con la estrategia de ventas. La estrategia de mercadotecnia afecta a la imagen, la conciencia y la propensión a comprar; la estrategia de ventas implica el cierre de la operación y la obtención del pedido.

Por su naturaleza, la estrategia es creativa y difícil de predecir. En su elaboración, además de considerar los segmentos de mercado es conveniente revisar la publicidad, el desarrollo organizacional y otros factores.

6.4.1 Declaración de Posicionamiento

La declaración de posicionamiento deberá incluir el enfoque estratégico en las necesidades de mercado de los segmentos de mercado que resulten estratégicos para la empresa, especificando cómo el producto o servicio satisface dichas necesidades de mejor forma que la competencia.

6.4.2 Estrategia de Precios

Describa a detalle la estrategia de precios de los productos y servicios. Verifique si su oferta de precios detallada es concordante con los precios implícitos en la propuesta de valor. El esquema de precios también debe estar relacionado con el enunciado de posicionamiento, ya que muy probablemente el precio sea el factor más importante en el posicionamiento del producto o servicio. De contar con ellas, incluya en el apéndice las listas de precios y el material de soporte necesario.

No siempre el esquema de precios es estratégico y no siempre está bajo su control. Es probable que no tenga poder de negociación si vende servicios, productos o materiales a un comprador de alto volumen. En algunas industrias los precios son determinados por los líderes de mercado y las demás compañías solo pueden seguirlos. Algunas veces los canales de distribución son quienes establecen los precios.

6.4.3 Estrategia de Promoción

Describa su estrategia de promoción. Piense en el contexto más amplio, aquel en el que se incluyan todos los tipos de publicidad, relaciones públicas, eventos, correo directo, seminarios y literatura comercial. ¿Cómo se relaciona su estrategia de promoción con el resto de la estrategia empresarial?

¿Cuál es su estrategia de comunicación?

- ¿Está buscando anuncios costosos en medios masivos, o mercadotecnia focalizada en publicaciones especializadas, o aún más enfocada mediante correo directo?
- ¿Es más efectiva su publicidad mediante eventos de relaciones públicas, exposiciones, periódicos o radio?
- ¿Qué ha pensado sobre el telemercadeo, Internet o el multinivel?
- ¿Está satisfecho respecto a su promoción, o se trata de un área de oportunidad?

6.4.4 Estrategia de Distribución

¿Cuál es su estrategia para distribuir sus productos y servicios? Deberá hacer referencia a los patrones de distribución y comparar su estrategia con la del resto de su industria.

Recuerde que la estrategia es enfoque, por tanto piense en cómo enfatizar sus fortalezas y proteger sus debilidades:

- ¿Se está enfocando en una aérea o medio de distribución?
- ¿Existe alguna ventaja en particular que desee enfatizar?
- ¿Existe algo único en sus planes de distribución que sus competidores no puedan imitar?

- De ser así, ¿su plan de distribución hace énfasis en sus fortalezas y lo aleja de sus debilidades?
- Los canales de distribución varían ampliamente, desde la venta en tienda y menudeo hasta el correo directo e Internet. Existen también canales de distribución alternos, algunos de los cuales son muy creativos y vitales para el desarrollo de algunas empresas.

6.4.5 Programas de Mercadotecnia

Haga un listado de la información específica relacionada con sus programas de mercadotecnia, incluya los nombres de las personas responsables, las fechas límite y los presupuestos. Sustente su estrategia de mercadotecnia con programas que la conviertan en realidad:

- ¿Cómo se implementará cada estrategia?
- ¿Cuenta con planes concretos y específicos?
- ¿Cómo se medirá la implementación?

6.5. Estrategia de Ventas

Describa la parte de la estrategia de ventas que difiera de la ya descrita estrategia de mercadotecnia. Las ventas deben cerrar los tratos que la mercadotecnia abre. Las estrategias de ventas tienen que ver con el cómo y el cuándo:

- Cerrar prospectos de venta
- Compensar a los vendedores
- Optimizar el proceso de pedidos y el manejo de bases de datos
- Maniobrar con el precio, entrega y condiciones.

Al igual que con su estrategia de mercadotecnia, la estrategia de ventas dependerá en buena medida de los segmentos de mercado que haya seleccionado como sus mercados objetivo. No se vende de la misma forma a grandes empresas de la misma forma que se vende cereal a las tiendas de conveniencia. Piense en la forma en la que vende. ¿Cuál es su estrategia para optimizar la forma en la que vende?

6.5.1 Pronóstico de Ventas

Haga énfasis en los puntos importantes y explique las suposiciones.

- ¿Cuáles son las tasas de crecimiento que espera tener en las líneas de productos y servicios más importantes tanto en unidades como en importe?
- ¿Por qué proyecta las ventas a ese nivel?, ¿por qué no mayor o menor?
- ¿Cuáles son las principales fuerzas impulsoras en el pronóstico de ventas?
- ¿Cómo se correlaciona el pronóstico de ventas con el análisis de mercado, sus principales segmentos objetivo, su estrategia de mercadotecnia y su estrategia de ventas?
- ¿Qué factores podrían poner en peligro el pronóstico de ventas?
- ¿Es creíble su pronóstico de ventas?, ¿por qué?
- ¿Qué supone que ocurrirá para que se dé el pronóstico de ventas?

6.5.2 Programas de Ventas

Describa la información relacionada con el programa de ventas, incluyendo los responsables, fechas límite y presupuestos, así como todos los detalles relevantes:

- ¿Cómo se implementará esta estrategia?
- ¿Cuenta con planes concretos y específicos?
- ¿Cómo se medirá la implementación?

6.6. Alianzas Estratégicas

Explique sus alianzas estratégicas, tales como mercadeo y/o --desarrollo conjunto, tercerización y acuerdos de colaboración.

- ¿Está ligado el destino de su empresa al de cualquiera otra?
- ¿Puede enlazar sus estrategias de promoción o distribución con las de otra compañía o compañías?
- ¿Afecta esto a su estrategia de mercadotecnia, ventaja competitiva o posicionamiento?

6.7. Metas

Las metas que se estipulen en esta sección son críticas. Este es el punto en el que un plan de negocios se convierte en realidad, con actividades específicas y mensurables.

Incluya tantas metas significativas como sea posible, y para cada una de ellas defina responsable, fecha límite de conclusión y presupuesto.

Revise que las metas son congruentes con sus estrategias.

Asegúrese de que todos los responsables conocen sus actividades y de que todo el personal de la empresa conoce las metas.

Resumen del Factor Humano

Describa cuantos empleados, obreros y gerentes tiene la compañía y cuantos de los gerentes son fundadores.

Indique si su equipo de personal está completo o aún existen plazas importantes por contratar. ¿Es sólida su estructura organizacional?, ¿cuenta con descripciones de puestos y responsabilidades para los puestos clave?

En el caso de las compañías de nueva creación, cuando se elabora el plan de negocios es probable que aún no hayan sido cubiertas las plazas principales, asegúrese de indicar las vacantes, la forma en la que las responderá y las debilidades que se tengan en los aspectos de factor humano.

7.1. Estructura Organizacional

Explique el organigrama anexo.

7.2. Equipo Gerencial

Haga un resumen de los principales miembros del equipo directivo, indicando su experiencia, antecedentes y escolaridad. Describa sus funciones en la empresa. Este punto es crítico cuando se elabora un plan de negocios que será presentado a nuevos inversionistas. Muchos de los posibles inversionistas revisan esta sección del plan de negocios antes que cualquier otra ya que si no les parece adecuado el equipo directivo no se toman la molestia de leer el resto del plan de negocio. En el apéndice incluya los CV detallados de los miembros del grupo directivo.

7.3. Debilidades

Especifique si existen debilidades de cualquier naturaleza en los aspectos de factor humano y cómo serán resueltas. Muchas veces cuando las empresas de nueva creación están buscando financiamiento externo tienen vacantes en su estructura organizacional. Es importante aclarar dichas vacantes en el plan de negocios e indicar cuál es el perfil de las personas que las ocuparán y una fecha aproximada de contratación. Aun cuando de momento no se cuente con todo el personal necesario, el plan de negocios tiene credibilidad ya que se reconocen las carencias y la forma de subsanarlas.

7.4. Plan de Personal

Explique las suposiciones relativas al factor humano, los requerimientos de personal y los costos asociados.

Plan Financiero

En esta sección se presenta un resumen del plan financiero:

- ¿Qué tan rápido se espera que crezca la empresa?
- ¿Cómo se pretende financiar el crecimiento?
- ¿Se tiene un crecimiento lento y generación de utilidades?

Otra opción es resumir su plan financiero en una forma más general. Esta opción es aplicable cuando el plan financiero es una parte significativa de la expansión o del inicio de una nueva empresa, ya sea porque se requiera de inversión externa, créditos o cambios en la forma de operar las cuentas por cobrar y/o las cuentas por pagar o los inventarios.

Por ejemplo:

- Si se planea hacer crecer una empresa y financiar el crecimiento mediante un incremento de cuotas, esto podría ser un elemento de un nuevo plan financiero.
- Un nuevo crédito de largo plazo, o un cambio sustancial en los créditos a corto plazo pueden ser parte de un plan, aun cuando esta situación no resulte evidente en los estados financieros.

8.1. Financiamiento Inicial

Describa en esta sección los requerimientos de financiamiento para el inicio de una nueva empresa, y cómo se obtendrá dicho financiamiento, qué parte de él provendrá de inversiones y qué parte será obtenida mediante créditos. Indique si quedan plenamente cubiertas e le plan las necesidades económicas para el inicio de operaciones.

8.2. Suposiciones Generales

Describa a detalle las suposiciones que afecten a las proyecciones de los estados financieros proforma. Agregue las suposiciones de carácter comercial que afecten, por ejemplo indique que asume que sus competidores no lanzarán nuevos productos en los próximos doce meses.

8.3. Indicadores Financieros Clave

En este inciso se suelen comparar los principales indicadores de la empresa en diferentes periodos con los de empresas de la misma industria o con los de sus más cercanos competidores:

- Ventas
- Utilidad de Operación

- Gastos de Operación
- Rotación de inventarios
- Cartera
- ...

Explique los cambios:

- ¿Por qué algunos factores cambian más que otros?
- ¿Tiene sentido el nivel de cambio?
- ¿Cómo mejorará los indicadores que su plan dice que mejorará?

Para facilidad de comprensión y claridad en la comparación, la tabla mostrará índices y no valores absolutos, tomándose como 1 o 100 el año base. Por ejemplo:

- El crecimiento en ventas de 1 a 2 millones de pesos aparecerá igual al crecimiento de \$20,000 a \$40,000. Si la primera cifra es la correspondiente al año base su valor será 1 y el de la segunda cifra será 2.
- Un incremento en los días de cartera de 30 a 60 se mostrará con las mismas cifras que una rotación de inventarios de cuatro a ocho.

El uso de indicadores es una buena forma de comparar conceptos diferentes en la misma tabla:

- Las ventas y gastos de operación se miden en importes brutos
- La utilidad de operación se expresa como un porcentaje de las ventas
- La cobranza se expresa en días
- Los inventarios se expresan en “vueltas por año”

8.4. Análisis del Punto de Equilibrio

Explique todas las suposiciones y cálculos efectuados para el análisis de punto de equilibrio, así como las implicaciones de este en la situación financiera de la empresa. En el caso de empresas de nueva creación deberá compararse el punto de equilibrio con las proyecciones de ventas. En el caso de una empresa en operación, la comparación del punto de equilibrio con las ventas reales deberá mostrar que se está operando a una distancia cómoda del punto de equilibrio.

8.5. Estado de Resultados Proforma

Explique los aspectos relevantes de sus proyecciones del estado de resultados, tales como el incremento en ventas y utilidades, los márgenes brutos y otros aspectos relevantes. ¿Qué tan realistas son las proyecciones de ventas y de gastos?, ¿qué tan bien se ven los números?

8.6. Flujo de Caja Proforma

Explique los elementos clave en el flujo de caja proforma basado en proyecciones mensuales. En muchos planes de negocio el flujo de caja es negativo en algunos meses, lo cual indica las necesidades de financiamiento de corto plazo. Explique todo aquello que pueda ser de interés para las instituciones de crédito.

8.7. Balance General Proforma

Explique su Balance. En él se incluyen todos los activos, pasivos y capital. Agregue interés a la tabla comentando los aspectos relevantes.

Tal vez el balance muestre que tiene problemas con el capital de trabajo o que los inventarios o las cuentas por cobrar son excesivos. Los planes de negocio no necesariamente solo presentan buenas noticias, describa como solucionará las debilidades que se presenten.

8.8. Índices Empresariales

Explique los aspectos importantes relacionados con los índices financieros de la empresa. En general, la importancia de cada uno de los índices depende de la naturaleza de la empresa, al igual que los valores que se pueden considerar como buenos o malos. Es importante calcular e incluir en el plan de negocios los índices que pudieran ayudar a los posibles inversionistas o instituciones de crédito en la toma de decisiones. Es sumamente importante investigar los índices de la industria en la que opera la empresa, este tipo de referenciación o *benchmarking* permite una mejor toma de decisiones. A continuación se enuncian los índices financieros más comunes:

- Capital de trabajo
- Solvencia
- Prueba de ácido
- Rotación de inventarios
- Plazo de inventario promedio
- Rotación de cuentas por cobrar
- Plazo de cobranza promedio
- Rotación de cuentas por pagar
- Plazo de pago promedio
- Rotación de activos totales
- Endeudamiento
- Apalancamiento
- Margen neto de utilidades
- Rendimiento de la inversión
- Rendimiento del capital social
- Utilidades por acción

8.9. Oferta de Inversión

Si está creando un plan de negocio para buscar inversión externa, describa en este inciso su oferta de inversión, explicando todos los aspectos que considere importantes en la promoción de la oferta.

8.10. Valuación

La valuación de la empresa representa el valor en el que puede ser vendida. La valuación se realiza en dos contextos importantes:

- La valuación presente determina lo que los inversionistas o dueños actuales reciben a cambio de su inversión. Por ejemplo, cuando la oferta es de 50% de la propiedad de la empresa a cambio de \$1'000,000 la valuación involucrada es de \$2'000,000.
- La valuación a futuro determina el valor que tendrá la empresa dentro de algunos años. Existen diferentes métodos de valuación, algunos son más apropiados para algunas empresas que para otras, dependiendo de sus activos y su estructura de capital. Los métodos consideran:
 - Tasa de retorno
 - Tiempo y forma del retorno
 - Control deseado
 - Nivel de riesgo aceptable
 - Percepción del riesgo

8.11. Uso de Financiamiento

Descríbase a detalle en qué se utilizará el financiamiento que se obtenga. En general, los inversionistas gustan de ver que los fondos que aportan son invertidos en crecimiento, más que en agregar valor a la empresa. Es común el uso de fondos para el desarrollo de nuevos productos, para el financiamiento de campañas de crecimiento derivadas de programas de mercadotecnia o de inversión en nuevas instalaciones. Por supuesto muchas empresas de nueva creación requieren dinero para gastos, nómina y costos mientras crecen lo suficiente para generar caja. Todo esto es lo que los inversionistas quieren saber.

8.12. Periodo de Recuperación de la Inversión

Explique a detalle el cálculo de periodo de recuperación de la inversión, el cual, dependiendo del plan de negocio que se esté elaborando puede ser de toda la empresa o solo del proyecto específico que se está financiando. Es importante no confundir el periodo de recuperación de la inversión con el análisis de punto de equilibrio.